



Former des économistes au développement durable : les enjeux d'une expérimentation niveau Master

Catherine Figuière, Michel Rocca

► To cite this version:

Catherine Figuière, Michel Rocca. Former des économistes au développement durable : les enjeux d'une expérimentation niveau Master. Colloque thématique "Éducation et développement durable dans les universités et les cépegs, une nécessaire intégration", Observatoire de l'environnement et du développement durable, Institut de recherche sur les pratiques éducatives, dans le cadre du 79e congrès de l'ACFAS, Université de Sherbrooke, May 2011, Sherbrooke, Canada. halshs-00628843

HAL Id: halshs-00628843

<https://shs.hal.science/halshs-00628843>

Submitted on 4 Oct 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

***Education et développement durable dans les universités et les Cépegs,
une nécessaire intégration***

Colloque thématique organisé par l'OEDD et l'IRPE
12 mai 2011 Sherbrooke, Québec, Canada

**Former des économistes au développement durable :
les enjeux d'une expérimentation niveau Master**
Catherine Figuière¹ et Michel Rocca²

Résumé :

Cette communication a pour objectif de rendre compte d'une expérimentation menée à l'Université des Sciences Sociales de Grenoble dans le cadre d'une formation en économie au niveau Master (1 et 2) dans le domaine de l'éducation en vue du développement durable. La carte des formations permet de suivre de nombreux **cours** sur le développement durable (DD) en Master 1. De plus, les étudiants peuvent choisir le **séminaire** (66h/an + mémoire) qui porte sur « *DD et stratégie d'entreprise* » afin de s'approprier les fondamentaux, tant dans le champ du développement durable, que de la stratégie d'entreprise dans ce domaine. Néanmoins, tout en souhaitant conserver leur orientation DD, de nombreux étudiants choisissent le Master 2 pro « *Expertise socio-économique et conduite du changement organisationnel* » alors qu'il n'aborde pas explicitement la question du DD. Il est en effet davantage fondé sur un apprentissage à la conduite du changement et forme aux méthodes (participatives notamment) et aux outils de l'expertise pour conduire des stratégies de changement en contexte de mutation, indispensables pour « faire » du DD. Cette contribution souligne la pertinence de ce « bricolage », qui répond aux attentes des employeurs soucieux de développer des « pratiques durables » dans leur organisation, en attestent les trajectoires professionnelles des jeunes diplômés.

Mots clés : développement durable (DD), éducation en vue du DD, formation universitaire, économiste, conduite du changement.



¹ Catherine.Figuiere@upmf-grenoble.fr, Maître de Conférences, HDR à l'Université Pierre Mendès France de Grenoble fait sa recherche au CREG (Centre de Recherche en Economie de Grenoble).

² Michel.Rocca@upmf-grenoble.fr, Maître de Conférences, HDR à l'UPMF dont il dirige actuellement la faculté d'économie. Il fait sa recherche au CREG (Centre de Recherche en Economie de Grenoble).

Introduction

En France, les années 1990 sont marquées par une phase de croissance du nombre d'emplois relevant du champ du développement durable³ (Ministère de l'écologie, 2010 ; Laville et Balmain, 2004). Les principales études évaluent entre 218 000 et 600 000 le nombre d'emplois liés à la « croissance verte », susceptibles d'être créés au cours de la prochaine décennie. Ce trend haussier masque des déclinaisons spécifiques aux différents groupes de métiers impliqués. Des métiers liés à des technologies nouvelles, connaissent un accroissement important et aisément repérable. Il s'agit de « nouveaux gisements d'emplois » (Poupat, 2007). Le nombre de ces emplois devrait augmenter de 10% par an (APEC) ; mais ces postes « nouveaux » ne seront pas forcément « visibles ». En effet, ils ne feront pas nécessairement l'objet d'une publication (Chiapello et Gitiaux, 2009). D'autres métiers tendent, au contraire, à intégrer de nouvelles préoccupations (COE 2010). Ils relèvent alors d'une logique de « verdissement » de leurs contenus antérieurs (CAS, 2010). Les emplois d'économistes relevant du champ du DD (ECODD) appartiennent à cette seconde catégorie des « nouvelles préoccupations ».

Effective, cette émergence de « nouvelles préoccupations » dans les métiers qui intéressent des économistes, est néanmoins délicate à interpréter. La multiplication par trois des dépenses environnementales des collectivités territoriales entre 1996 et 2002 se traduit, certes, globalement par le développement des incitations au développement de politiques et actions en faveur du DD. Ces dernières sont susceptibles de générer des « niches » pour des économistes [Beaurain (2004) et Gilly et Perrat (2003)]. L'apparition d'emplois « d'économistes du DD » reste pourtant en discussion : s'agit-il d'une spécialité d'économiste spécifique, complète, exclusive, ... ? Y-a-t-il des « économistes du DD », comme il y a des économistes de la santé ? Ces « économistes du DD » ont-ils des compétences spécifiques et/ou uniques ?

Les points de vue sont très tranchés sur cette question. D'une part, une conception plutôt « éducative » avance l'idée que la formation des professionnels du champ du DD doit, dans tous les cas, relever d'une « Education pour l'Environnement et le Développement Durable » (EEDD) censée « *jouer un rôle essentiel en donnant aux sujets la capacité d'agir pour le bien de l'environnement aussi bien au niveau local qu'au niveau planétaire* » (Vega et Alvarez, 2006 :2). D'autre part, une conception plus « pragmatique », très présente à la fois chez les recruteurs et chez certains chercheurs (Di Castri, 2002), propose, plus modestement, que des outils de l'économiste soient adaptés ou transposés aux objectifs du DD (Huybens et Villeneuve, 2004). La question du métier de l'économiste opérant dans le champ du DD est donc traversée par une opposition doctrinale entre, d'une part, ceux qui pensent le champ du DD comme nouveau et donc indépendant et irréductible à d'autres champs disciplinaires et nécessitant, par là même, un apprentissage de fondamentaux spécifiques ; et, d'autre part, ceux qui voient ce métier comme une extension thématique des métiers du gestionnaire ou de l'économiste.

Ce texte avance l'hypothèse que les métiers ouverts à l'économiste dans le champ du DD correspondent, en l'état actuel, à la seconde logique. Cette appartenance explique dès lors la

3 Ce champ comprend les politiques, actions ou pratiques intégrant explicitement une préoccupation dans le domaine de l'environnement considéré ici comme élément distinctif du DD par rapport au développement (Godard, 2005a).

nature et le profil des formations ouvertes aux ECODD. En s'inspirant de travaux exploitant la typologie d'Ackerman et Bauer (Acquier et Aggeri, 2008), on peut postuler que la préoccupation DD est encore en « émergence » dans le champ des métiers (Phase 2) :

1. Phase 1 : « *l'enjeu reste de l'ordre du signal faible* ». *Le dirigeant de la structure prend conscience du problème et formule une politique d'entreprise.*
2. Phase 2 : « *le problème reste émergent et non résolu* ». *Mais il fait l'objet d'un travail de caractérisation. De « politique » le problème devient technique. « Cette étape est souvent marquée par la création d'un poste de spécialiste, hors de la ligne hiérarchique ».*
3. Phase 3 : « *la situation est maîtrisée : le problème est caractérisé et les solutions identifiées. (...) Des standards de comportements ont été établis.* »

Par suite, les programmes de formation destinés aux ECODD procèdent davantage d'un « bricolage » (Jollivet, 2008) qui mêlent les préoccupations des organisations et les stratégies des étudiants dans un « pragmatisme de bon aloi » caractéristique des phases 2.

La *première partie* présente donc une réponse formative à l'émergence des nouvelles préoccupations DD. Expérimentation de niveau Master, cette réponse articule « éducation à propos du développement durable » avec « formation aux outils de la conduite du changement ». Ce « bricolage » a la particularité de tenir autant aux stratégies des étudiants qu'aux préoccupations des entreprises. Emblématique d'une Phase 2, cette expérimentation est basée sur la volonté explicite d'une adaptation permanente aux besoins émanant du marché du travail (démarche de professionnalisation), centrée sur l'employabilité des jeunes diplômés. Plus normative, la *deuxième partie* propose les lignes directrices que pourraient suivre des formations d'économistes susceptibles d'accompagner, voire d'impulser, le passage à la Phase 3, et donc à des pratiques d'emploi standardisées.

I. S'ADAPTER A L'EVOLUTION DES METIERS : UNE EXPERIMENTATION DE FEDD⁴ AU NIVEAU MASTER.

En considérant la Phase 2 de la typologie d'Ackerman et Bauer, « *la croissance verte ne va donc pas susciter en masse de nouveaux métiers mais va faire évoluer le contenu des emplois existants, ce qui va provoquer une forte demande de formation continue* (CAS, 2010 :7) ». Il ne s'agit donc pas seulement de réfléchir aux contenus et méthodes d'« *une éducation pour l'environnement et pour le développement durable (EEDD)* » permettant d'atteindre les exigences posées par l'ambition de développement durable [Vega, Alvarez, (2006), Sauvé, Berryman et Brunelle, (2003)]. C'est plutôt la nature des besoins de formation continue, des offres de stages et d'emplois d'ECODD qui situent des demandes de marché et donc guident l'expérimentation à mener. Cette dernière se trouve ainsi davantage « tirée » par une analyse de l'employabilité définie pour des ECODD, que « poussée » par le seul développement de l'EEDD.

Dans une démarche positive, cette section poursuit dès lors un double objectif : d'une part, préciser les attentes de connaissances émanant des profils de postes auxquels peuvent prétendre des économistes « *éduqués au développement durable* » ; d'autre part, souligner les exigences posées à des formations d'économistes devant proposer une articulation de connaissances spécifiques au développement durable et une maîtrise d'outils afin d'armer de

⁴ Formation d'Economistes au DD : FEDD.

jeunes économistes diplômés. Le propos s'appuie sur une expérience développée en Master à l'Université Pierre Mendès France de Grenoble depuis 2003 (soit 109 étudiants diplômés en 2010). Cette expérience est utilisée pour tirer des enseignements en matière d'élaboration de formations.

1.1 Les points de départ de l'expérimentation

L'académie, au sens de l'institution universitaire en charge de l'enseignement de l'économie, manifeste, en France, une posture assez ambivalente dès lors que le thème du développement durable est abordé (Herland, 2008). **D'un côté**, un accent significatif est mis sur l'ouverture de cursus prévoyant le DD comme préoccupation à intégrer ou matière à enseigner. De très nombreuses maquettes d'Instituts Universitaires Professionnels (IUP) ou de Licences Professionnelles ont ainsi été habilitées par le Ministère de l'Education Nationale. La plupart des grandes universités et écoles de commerce ont mis en place des Masters -ou Mastères- dans ce champ depuis le début des années 2000. La carte des formations à teneur économique semble d'ailleurs très suffisante quantitativement si on la confronte aux possibilités d'emploi. **De l'autre**, cet accent institutionnel ne se traduit pas par d'authentiques évolutions des matières enseignées dans la discipline économique : les savoirs très académiques restent omniprésents à travers des « tronc communs » ou « matières fondamentales » représentant des quotités très élevées du nombre d'heures dispensées ; l'étendue de la problématique du DD et ses « *principes conceptuels* » sont peu présentés ou abordés dans le cadre de choix d'options. Au total, le DD est abordé comme l'a été avant lui la qualité : une préoccupation à prendre en compte et traitée comme un volet supplémentaire de « savoir » à proposer aux étudiants.

Cette situation ambivalente ne doit pas être lue comme un échec de l'adaptation de l'université. En effet, nombreuses sont les expériences de formations d'économistes « orientés DD » qui reçoivent déjà un véritable appui de la part des entreprises ou des branches professionnelles : le cas du développement des Licences Pro consacrées à la gestion de l'eau est très révélateur de cette ouverture professionnalisée dans le champ du DD. Une analyse plus fine montre cependant que la place réservée aux économistes est très circonscrite dans ce type de formations. En effet, parmi la trentaine de Licences Professionnelles consacrées à la gestion de l'eau, seules quatre sont clairement labellisées comme ayant des contenus axés principalement sur le champ de l'économie-gestion.

Cette position modeste des contenus d'économie-gestion n'est pas le fruit d'une insuffisance ou d'un retard des intentions des formateurs. Dans la phase actuelle, le champ du DD est d'abord organisé par des appartenances à des métiers (i) et ensuite selon des « *professionnalités* » en cours de formation (ii) qui permettent de baliser l'expérimentation engagée en Master à l'Université de Grenoble.

(i) « *Les nouveaux métiers sont en général des métiers hautement qualifiés : soit des métiers d'expertises liées aux nouvelles technologies, soit des compétences d'organisation ou de coordination* » (COE, 2010 : 14). Les emplois du DD s'installent donc sur un axe comprenant deux pôles de métiers. Aussi visible qu'attractif, **un premier pôle** se constitue autour des savoirs et des compétences qui émanent des sciences de l'ingénieur. Pris dans sa dimension « environnement », le DD suppose que, sur un plan technique, « les savoirs et expertises » (Huybens, 2005 : 109) soient impératifs dans les actions ou politiques mises en œuvre. En pratique, un titulaire d'une Licence Pro d'Economie-gestion relative à la gestion des ressources en eau doit impérativement être formé aux méthodes de repérage des qualités de

l'eau (chimie) ou de relevés topographiques (géologie). Cette contrainte rend inégal l'accès aux formations et aux professions d'économiste dans le champ du DD, suivant les parcours suivis en formation initiale : un titulaire d'un DUT de Chimie est, en particulier, plus adapté qu'un titulaire d'un DUT d'Economie-Gestion pour suivre cette Licence et s'insérer professionnellement. **Un deuxième pôle** de métiers se constitue autour des savoirs « organisationnels » qui vont constituer un point focal de l'expérimentation proposée par un Master d'Economie. Dans la Phase 2 de la typologie mobilisée dans ce texte, le marché du travail du DD offre en effet aux économistes des perspectives avérées de débouchés dans des « niches » : conduire des changements de pratiques, monter des projets à teneur écologique, gérer des équipes en mutations professionnelles (procédés, organisation, management, ...).

(ii) Dès lors, « la notion de professionnalité permet d'interroger l'ensemble des compétences professionnelles mobilisées dans l'exercice d'une profession, sous le double point de vue de l'activité et de l'identité. Elle permet de comprendre comment se combinent, dans la pratique du métier considéré, les savoirs, les expériences, les relations, les contraintes..., que ces éléments de la pratique soient professionnels ou personnels ; elle est le lieu du savant équilibre entre les dimensions cognitives, institutionnelles, organisationnelles voire militantes et celles personnelles, subjectives engagées dans l'activité considérée. La notion de professionnalité permet donc d'insister sur les ressources, les attaches internes ou externes au monde professionnel qui contribuent à construire la compétence professionnelle, laquelle est indissociable a) des normes professionnelles auxquels les agents se réfèrent pour juger de la qualité et du sens de leur travail, b) des ressources dont ils disposent pour en assurer la réalisation et c) des situations concrètes d'action dans lesquelles ils sont pratiquement engagés. » (MODYS, 2008). L'expérimentation à mener se doit donc de tenir compte d'une réalité essentielle de l'employabilité des ECODD : les postes d'économistes opérant dans le champ du DD réclament une maîtrise d'outils mais également des capacités à piloter des changements et à manager les équipes concernées. La « professionnalité » suppose en outre que l'ensemble s'inscrive dans une recherche de « sens » : favoriser des actions qui jouent en faveur du DD.

1.2. Première phase de l'expérimentation : quels enseignements ?

L'expérimentation proposée à travers un programme bi-annuel de Master (550 heures de cours + stage de 6 mois) découle d'un principe général et de règles d'organisation d'un programme.

Principe général : cette expérimentation est menée dans le cadre des titres et diplômes reconnus par les classifications d'envergure européenne. Il s'agit, en effet, de ne pas verser dans une tendance débridée à l'expérimentation « sauvage » qui conduirait à l'invention de « titres en faveur du DD » peu reconnus par les conventions collectives et de sous-produits mal repérés de diplômes nationaux ou européens. En d'autres termes, l'expérimentation doit être substantielle et proche de ce que Di Castri (2002) nomme, au sens noble, des « bricolages » sans pour autant être menée en dehors des signaux et des règles en vigueur qui instituent le diplôme. Ce dernier constitue, en effet, un mode reconnu d'articulation d'une norme de savoir et d'une norme de transaction sur le marché de l'emploi (Vinokur, 1995). L'employabilité du jeune diplômé ne peut être favorisée sans cette vigilance sur la reconnaissance des titres.

Reprenant des orientations déjà discutées dans le champ du DD⁵, trois règles d'organisation semblent prioritaires pour préparer des économistes à évoluer professionnellement dans le champ du DD. Ces règles sont bâties à partir d'une analyse du bilan d'insertion professionnelle des années 2003-2009 d'une formation d'une spécialité de Master Pro « Expertise socio-économique et conduite du changement organisationnel » (E2C) dédiée à la « conduite du changement » et au « management de projet » à l'Université Pierre Mendès France de Grenoble. Sur 91 étudiants diplômés et insérés à 6 mois à 100%, 15% occupent des fonctions d'économistes développant des « actions en faveur du DD » (cf. Annexe 3).

Première règle : une progression des connaissances dispensées dans la FEDD est explicitement instituée. A côté des connaissances économiques indispensables, la première année de Master comprend un groupe d'enseignements relatifs à une « *éducation à propos du développement durable* », (Sauvé, 2006 ; Sauvé et alii, 2003), (cf. Annexe 1). Il s'agit de développer des connaissances et une analyse critique de l'apparition du concept et de sa mobilisation dans un cadre socio-historique donné⁶. Il ne s'agit ni d'une « *éducation relative à l'environnement* » (ERE, Programme UNESCO-PNUE 1975-1995), ni d'une « *éducation à l'environnement pour un développement durable* » (EEDD), pas plus que d'une « *éducation pour le développement durable* » (Leininger-Frézal, 2009). Ces courants sont toutefois présentés comme des connaissances indispensables. A visée « professionnalisante », la seconde année du Master est totalement dédiée aux apprentissages *formatifs* centrés sur les outils économie-gestion.

Dans le Master proposé, les connaissances DD sont donc acquises au cours de la première année à travers le choix des cours, mais plus encore d'un séminaire (3h par semaine sur l'année, et un mémoire de fin d'année). Les étudiants titulaires du Master d'Economie qui trouvent (ou suscitent) un emploi d'économiste DD ont d'ailleurs tous suivis ce séminaire intitulé « *Stratégie d'entreprise et développement durable* ». Ils « bricolent » ainsi un parcours en sélectionnant, dès la première année, des enseignements leur permettant de se spécialiser, et cherchent explicitement, dans une seconde année, « des outils pour opérationnaliser leurs connaissances ».

Seconde règle : la deuxième année privilégie un apprentissage intensif des démarches et outils de la conduite du changement qui s'avèrent des vecteurs favorables à la construction des pratiques professionnelles d'économistes dans le champ du DD. Parmi ces outils, les techniques de management de projet sont essentielles.

Cette règle d'organisation répond à plusieurs problèmes généraux que rencontre la formation des économistes. D'abord, il s'agit de considérer la formation de l'économiste en termes de capacités à agir et plus seulement en termes de capacités à analyser des contextes. En s'appuyant sur les catégories de Bergson (1934), il s'agit en fait de doubler « *l'homo loquax* » (l'homme qui parle) d'un « *l'homo faber* » (l'homme qui fait). Ensuite, la *démarche* de conduite du changement et les différentes *méthodes* de management de projet qui la rendent

⁵ « *Etude sur l'enseignement de la RSE en France* », réalisée à la demande de l'ADERSE (Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche sur la RSE) entre janvier et mai 2003, mentionnée par Novéthic « Un enseignement qui se cherche », 22/10/2003.

⁶ Des manuels comme ceux de Burgenmeier (2005) ou de Zaccai (2002) sont largement mobilisés. Les travaux de typologies réalisés notamment par Vivien (2003, 2004, 2005), Hatem (1990) ou encore Godard (1994, 2005) font également l'objet de lectures approfondies dans la mesure où ils permettent de positionner les différentes appropriations du DD par les économistes.

opérationnelle font l'objet d'une véritable demande sur le marché de l'emploi, et constituent donc un socle solide sur lequel une FEDD peut se développer.

En effet, le développement durable se présente, dans la phase actuelle, davantage comme une dynamique à impulser, un processus à entretenir, que comme un objectif statique à atteindre. La capacité à s'adapter à des paramètres émanant de plusieurs sphères et évoluant en permanence constitue un des impératifs d'une formation ouverte au champ du DD (Villeneuve et Huybens, 2002). Une formation d'économiste privilégiant la démarche de « conduite du changement » répond à cet effort de construction d'un bagage cohérent pour intervenir dans le champ du DD.

L'outil qui retiendra particulièrement l'attention s'intitule ici « conduite du changement en mode-projet ». La quasi-totalité des jeunes économistes formée entre 2003 et 2010 dans le Master E2C, et exerçant ensuite dans le champ de DD, mobilisent cet outil. Ce dernier est enseigné à des économistes confirmés (Master) et s'avère consubstantiel de la mise en œuvre du développement durable (Huybens et Villeneuve, 2004, Villeneuve, 2005). En effet, cet outil a des propriétés très intéressantes pour l'exercice de métiers en cours de constitution (Phase 2) : des méthodes d'action qui prennent en compte la complexité des jeux d'acteurs et la fragilité des contextes d'intervention (Garel, 2003), le souci de construire des projets, opérations et/ou actions, dont la part d'inédit reste forte, la volonté permanente d'agir avec méthode ; mais également en terme « *d'intelligence de situation* », une intention de lier réflexion et action. De plus, l'enseignement de l'approche « conduite du changement » sous des formes très interactives (jeu de rôles, mise en situations, puzzle, ...) développe les capacités communicationnelles des acteurs (pédagogie, entretiens, gestion de conflits, restitution aux acteurs, ...) qui demeurent des aptitudes essentielles, mobilisables par la suite dans des contextes très variés, comme le sont les contextes caractéristiques des actions en faveur du DD.

Au-delà de dimensions relevant de l'attitude professionnelle, cette approche en termes de changement⁷ est, enfin, caractérisée par une nécessaire maîtrise d'outils d'économie-gestion-« discipline pilote » de ce projet de formation (Giordan et Souchon, 2008 :188)- constituant autant de modes d'actions à différents moments des projets : diagnostic (études d'opportunité), études de faisabilité, rédaction de cahier des charges, planification d'actions, évaluations, ... La maîtrise de ces outils constitue à la fois le bagage technique indispensable à l'économiste, mais également une clé d'employabilité dans la champ des métiers du DD.

Le Master proposé s'inscrit donc dans une logique affichée « *d'interdisciplinarité implicite de proximité* » (Jollivet, 2008 : 6). Implicite, car l'interdisciplinarité pratiquée ne découle pas d'un choix méthodologique en amont ou ex-ante mais d'un besoin en termes de professionnalité : « *une polarisation forte des disciplines convoquées autour d'objets, de thèmes (...) largement partagés peut produire une interdisciplinarité de fait* ». La « proximité » des disciplines convoquées conditionne cet implicite. Dans le Master, l'économie, la gestion, la sociologie et le droit se déclinent autour de deux grands objets : Management de projet et Changement organisationnel. Cette interdisciplinarité reste toutefois « centrée », dans la mesure où une discipline « majeure » l'économie, « *sert d'appui pour les élargissements disciplinaires considérés comme nécessaires et suffisants compte tenu de l'objectif visé* » (Jollivet, 2008 : 13).

⁷ Giordan et Souchon (2008) identifient le changement comme le premier des objectifs principaux en matière d'éducation pour l'environnement en vue du DD.

II. FEDD : GUIDES POUR LA CONSTRUCTION

Pour sécuriser et amplifier les expérimentations déjà nombreuses, il convient de formuler des lignes directrices qui guideront la construction de formation pour des ECODD. D'un point de vue plus normatif, deux lignes émergent comme des repères forts en matière de programmes de formations.

Ligne 1. Des « apports DD » articulés à des savoirs économiques.

Les fiches de postes intitulés « *métiers du développement durable* » émergent à la fois dans les entreprises, les collectivités territoriales, les Offices du tourisme ou Parcs Nationaux, et autres associations –d'Auto-partage par exemple. Ces fiches mettent en avant une dominante disciplinaire bien maîtrisée -ici l'économie. Dans tous les cas de figure analysés à travers l'expérience du Master, cette constante est affirmée. Cette maîtrise comprend un socle de savoirs fondamentaux (connaissances) et d'outils (savoir-faire) ; socle abondé d'une « inclinaison » vers la préoccupation DD. Cela suppose donc de bien maîtriser la problématique de DD, d'y adhérer sur le plan de l'engagement personnel, mais dans le cadre d'une profession d'économiste. Par exemple, si le développement d'une zone d'implantation réservée à des activités durables nécessite une familiarité avec les principes de « *l'écologie industrielle* » (Erkman, 1998 ; Adoue, 2007) la conduite de l'étude d'opportunité, cœur de la pratique professionnelle, relève explicitement d'une « démarche projet » dont les connaissances et techniques sont acquises dans le champ de l'économie-gestion.

Cette émergence de fiches de postes renvoie donc les responsables de projets de formation en économie-gestion à une axiomatique bien précise que l'ingénierie de formation doit venir satisfaire. Cette axiomatique peut être stylisée par la satisfaction conjointe de trois conditions.

(i) Tout d'abord, les savoirs disciplinaires habituels du champ de l'économie-gestion (marketing, management de projet, étude d'impacts, ...) occupent une place particulière dans les organisations développant des actions en faveur du DD. Ces dernières ont plutôt tendance à les concentrer, voire à les cibler, comme autant de « domaines d'expertise ». En effet, une division de VINCI développant une équipe-projet sur la mise en place de l'auto-partage (préoccupation environnementale CO2) n'a pas cherché un militant issu du milieu associatif (très actif sur le thème), mais un économiste susceptible de participer à la construction du business-plan de ce projet partenarial (joint-venture avec un grand opérateur de location de véhicules) (cf. Annexe 3). La maîtrise de l'outil (ici, business plan) est donc, dans ce cas, une clé d'entrée pour un poste au sein de la division DD de Vinci. Un projet de FEDD a ainsi la nécessité d'identification d'outils mobilisables : des outils d'*expertise économique*.

(ii) Ensuite, l'économiste impliqué dans des actions DD ne peut, naturellement, être distant ou hermétique aux enjeux généraux énoncés à l'origine par le Rapport Brundtland. Cette sensibilisation ne peut toutefois s'exprimer de manière incantatoire. Elle s'imprime plutôt concrètement : dans la conduite du même projet d'Auto-partage dans les principales métropoles françaises, les choix entre des alternatives techniques reflètent une inclinaison régulière vers des solutions « à faible teneur papier » ou des dispositifs TIC (réservation, paiement, etc...). Un projet de FEDD doit donc faire face à une deuxième nécessité : faire qu'une militance DD bien chevillée (et donc assez documentée) s'exprime en actes, parfois très simples, au cœur de la pratique professionnelle. Un projet de FEDD a donc la nécessité de produire « *une militance en pratiques* ».

(iii) Enfin, il semble assez probable que les métiers « d'économiste DD » soient en grande partie assimilables aux professions fondées sur des « *contextes communs* » (Hatchuel, 2004) ou des « *communautés de pratiques* » mises en évidence par l'économie « cognitive » des organisations (Cohendet et Diani, 2003). La coordination des actions se gère dès lors, essentiellement, par une mise en place de valeurs communes admises de tous et non par une forme hiérarchique ou des contrats entre les acteurs. Un projet de FEDD doit donc intégrer une dernière nécessité : faire que la dimension contextuelle de l'exercice d'une profession d'économiste dans le champ du DD soit entérinée par la formation (travail sur les valeurs) de sorte que le candidat à l'emploi appréhende assez vite le mode de coordination dans lequel son efficacité sera attendue. Cette épreuve peut être illustrée de manière caricaturale. L'économiste intégré à une équipe pluridisciplinaire, chargé d'un projet DD, est supposé comprendre les valeurs poursuivies par l'organisation (même si personne ne les évoque explicitement), ne pas attendre que sa contribution d'économiste soit totalement codifiée et s'intégrer à une dynamique productive dans laquelle les hiérarchies de contributions peuvent être très évolutives (les apports de l'ingénieur pouvant être plus valorisés suivant les phases), mais dans laquelle l'apport de « l'économiste » doit être lisible. Un projet de FEDD a donc la nécessité de préparer à l'exercice dans des « *communautés de pratiques* ».

La satisfaction de ces trois conditions pour une FEDD oblige à une réflexion approfondie sur l'apport de l'économiste à une organisation productive : il doit apporter des prestations d'économiste clairement identifiables au regard d'autres prestations ; sa militance en faveur du DD n'a de sens que si elle trouve une concrétisation ; sa contribution doit s'assembler dans le jeu des « coopérations informelles » qui marquent le travail qualifié aujourd'hui (Rocca, 2009). Cette réflexion amène en retour à repenser ce qu'est l'apport professionnel de l'économiste pour ensuite chercher les connexions aux exigences générées par le DD.

Ligne 2. Cette spécialisation « économiste du DD » ne semble donc pas nécessaire à forger avant les fins de cycle.

Une première ligne montre que la mise en place d'une démarche « d'économiste du DD » ne peut se satisfaire de faibles connaissances disciplinaires. Ces dernières nécessitent au contraire le suivi d'un cursus structuré par ses « fondamentaux » qui constituent un facteur de solidité de l'ancrage professionnel en apportant la compétence économique dans une équipe réunissant des savoirs très différents, par exemple. En ce qui concerne les capacités de l'économiste, elles ne peuvent être mises en œuvre sans le bagage habituel de l'économiste tel qu'il peut se décliner dans les programmes des premiers cycles universitaires : l'apport des outils informatiques et statistiques à la démarche de l'économiste, est notamment indispensable.

Cette démarche d'économiste du DD ne peut naturellement se satisfaire de la maîtrise de ce seul socle sans qu'une logique de transversalité ne soit mise en place de manière très complémentaire. Cette logique ne peut néanmoins procéder d'une démarche de « supplément d'âme » que l'on trouve très bien décrite dans l'ouvrage de Laville et Balmain (2004) : quelques cours thématiques venant ici ou là « verdier » le parcours d'économiste ou d'ingénieur dans les écoles de formation supérieure. L'équation optimale d'un économiste « en charge de problématiques de DD » est donc contrainte par deux dimensions qui relèvent de l'*architecture* du programme de formation.

(i) D'abord, les connaissances et outils caractéristiques de la démarche de l'économiste ne peuvent être isolés d'une ouverture –bien comprise– vers des champs voisins : sans verser

dans une pluridisciplinarité mal maîtrisée, il s'agit de doter l'économiste d'aptitudes en sciences sociales, en sciences de la technique, en sciences environnementales. On comprend ici l'importance d'une « boîte à savoirs » faite d'un savoir majeur et de compléments (dans l'expérimentation analysée, ces savoirs sont acquis au cours de la première année de Master, cf. *Annexe 1*). De plus, un « emboîtement hiérarchisé » entre ces savoirs apparaît comme nécessaire pour éviter le piège, bien connu, du bagage formatif aussi multidimensionnel que peu repérable sur un plan professionnel.

(ii) Ensuite, cet effort de complémentarité organisée suppose que la construction du bagage de connaissances se fasse en acceptant un phasage dans le temps : tout ne peut pas être fait en même temps. Dans un premier temps, une formation plutôt longue laisse une place significative aux savoirs généraux des sciences sociales. Ensuite, des ouvertures sont ménagées vers des champs disciplinaires jouant en faveur du DD. Ce phasage oblige donc à une organisation de la formation sur une période longue au cours de laquelle les apports DD s'intensifient en particulier au cours du second cycle universitaire.

Cette présentation d'une architecture possible de FEDD révèle « en creux » quelques ornières à éviter en matière de formations préparant aux métiers d'économistes dans le champ du DD. Il semble, en général, assez risqué de former des économistes cherchant des débouchés dans le DD à partir d'une licence professionnelle : le savoir économique est encore insuffisant et les cibles métiers, en tout état de cause, très marquées par les dimensions techniques des professions. L'exemple des formations d'économistes actuellement orientées vers « la gestion de l'eau » est très révélateur : les postes ouverts dans les collectivités territoriales, ou les grandes entreprises, nécessitent *prioritairement* des savoirs techniques (chimie, structures des sols, etc. ...) et, dans une moindre mesure, des savoirs économiques qui relèvent, le plus souvent, de second cycle Master (par exemple, diagrammes coût/qualité/délais ; méthode PERT/GANNT).

En définitive, les savoirs économiques attendus par les recruteurs et révélés par les fiches de poste s'avèrent complexes et élaborés : dans le cas des compétences « études d'opportunité et de faisabilité », les savoirs requis relèvent d'un « mix » de connaissances fondamentales et de savoir-faire (ou expertises) qui ne sont maîtrisés qu'au niveau d'un second cycle d'économie. Il s'agit du niveau de formation auquel la « boîte à savoirs » est complétée par une « boîte à outils » (cf. *Annexe 2*). Le second cycle passé ici en revue s'appuie par exemple sur des savoirs fondamentaux (étude de coût/délais/qualité, actualisation, par exemple) ; ces derniers s'articulant sur une maîtrise d'outils ; l'ensemble étant validé par des mises en situation plus ou moins fortes (études de cas et stages, ...). Le niveau licence reste donc trop « superficiel » pour atteindre ces objectifs de maîtrise des savoirs et des outils dans le champ du DD.

Ces deux lignes façonnent donc l'idée d'un « *emboîtement hiérarchisé* » des savoirs économiques et de ceux relevant du DD. L'organisation de cette complémentarité nécessite dès lors « *un temps long* » de formation c'est-à-dire un second cycle. Schématiquement, l'économiste doit d'abord être économiste pour achever un cycle long en adaptant ses connaissances à des préoccupations de DD. En second lieu, il convient de s'interroger sur la nature des savoirs ou connaissances qu'une FEDD aurait avantage à privilégier. Dans la Phase 2 de développement de l'objectif de DD, une FEDD a tout intérêt à proposer une forte sensibilisation à des méthodes, démarches ou logiques particulières dans le champ des connaissances de l'économie-gestion.

Conclusion

Au total, le développement des emplois d'ECODD est bien placé sous le signe du tâtonnement (Phase 2). Au-delà d'une nette tendance haussière, les postes ouverts aux économistes concernent plutôt le niveau supérieur et émergent « en liaison » avec d'autres fonctions des organisations : il ne s'agit pas, pour l'heure, d'un gisement spécifique de postes.

Les postes d'ECODD repérés ont plutôt tendance à réclamer un maniement d'outils et de méthodes propres aux compétences de l'économiste. « *Dans les plupart des métiers existants, les « compétences de base » ne changeront pas fondamentalement. En revanche, toutes les filières s'accordent pour affirmer que le développement durable deviendra une toile de fond commune, qui nécessitera de former les personnes pour qu'elles adaptent leurs pratiques professionnelle ou qu'elles acquièrent des compétences complémentaires, ou qui nécessitera de réviser l'organisation du travail sans changer fondamentalement le métier de chacun* » (COE, 2010 :14). Le DD se manifeste alors par de « nouvelles préoccupations » qui vont venir compléter les compétences habituelles de l'économiste.

L'expérimentation menée en Master à Grenoble montre que les stratégies d'insertion des étudiants ont ouvert des voies de « *bricolage* » de l'architecture de formation de l'économiste. Ce bricolage a son efficacité et son sens : il leur permet de conjuguer leurs besoins : se doter d'une employabilité correspondant à des offres réellement émises sur le marché du travail ; et leurs aspirations : pratiquer leur métier d'économiste/gestionnaire dans le champ du développement durable.

Cet essaimage de jeunes diplômés formés de manière relativement intense au développement durable garantit à plus long terme la diffusion de pratiques, voire de valeurs, qui participent d'une nouvelle forme de citoyenneté indispensable à la société et à la réalisation des objectifs inhérents à un « développement véritablement durable » (Figuière, Rocca, 2008 ; Figuière, 2009). Cet essaimage a également une fonction de structuration beaucoup plus mécanique en matière de relation formation-emploi : cerner des métiers du DD ouverts à l'économiste tout en imaginant des formations à proposer. Cela revient à former en vue d'installer des professionnalités, et, par suite conforter des métiers.

Bibliographie.

- ACQUIER A. et AGERRI F., 2007, « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue Française de Gestion*, n°180.
- ACKERMAN R.W. et BAUER R.A., 1976, *Corporate Social Responsivness –the Modern Dilemma*, Reston Virginia.
- ADOUE C. (2007) *Mettre en œuvre l'écologie industrielle*, Presses Polytechniques et universitaires romandes.
- BEAURAIN C., 2004, « Gouvernance environnementale locale et comportements économiques : un nouvel éclairage sur l'articulation du temps et de l'espace », *Revue Développement Durable et Territoires*, Dossier n°2.
- BERGSON H.L., 1934, *La pensée et le mouvant*, Edition de 1999 aux Presses Universitaires de France.
- BURGENMEIER B., 2005, *Economie du développement durable*, Editions de Boeck, Bruxelles, (2^{ème} édition). *Manuel*.
- CAS (CENTRE D'ANALYSE STRATEGIQUE), 2010, « La croissance verte : quels impacts sur l'emploi et sur les métiers ? », *La note de veille*, n°164, janvier.
- CHIAPELLO E. et GITIAUX F., 2009, « Les responsables développement durable des grandes entreprises. Parcours, engagement et représentations », *Revue de l'organisation responsable*, n°1.
- COHENDET R. et DIANI M., 2003, « L'organisation comme une communauté de communautés », *Revue d'Economie Politique*, 113 (5), septembre-octobre.
- COE (CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI), 2010, *Croissance verte et emploi*, 25 janvier, en ligne.

- Di CASTRI, 2002, « Les conditions gagnantes du développement durable », Colloque de la Francophonie « *Francophonie et développement durable. Quels enjeux, quelles priorités ?* », Dakar.
- ERKMAN S., 1998, *Vers une écologie industrielle, comment mettre en œuvre le développement durable dans une société hyper industrielle ?*, Institut Charles Léopold Mayer.
- FIGUIERE C., 2009, *Intégration régionale, développement durable : quelle économie politique ?* Mémoire d'HDR, UPMF, Grenoble.
- FIGUIERE C. et ROCCA, 2008, « *Un développement véritablement durable : quelle compatibilité avec le capitalisme financier ?* » Colloque international du CLERSE, *La problématique du développement durable vingt ans après : nouvelles lectures théoriques, innovations méthodologiques et domaines d'extension*, Lille, novembre.
- GAREL G., 2003, *Le management de projet*, Coll. Repères. La Découverte.
- GILLY JP. et PERRAT J., 2003, « La dynamique institutionnelle des territoires entre gouvernance locale et régulation globale », *Cahiers du GRES*, n°2003-5.
- GIORDAN A. et SOUCHON C., 2008, *Une éducation pour l'environnement. Vers un développement durable*, Delagrave, Paris. 271p.
- GODARD O., 1994, « Le développement durable : paysage intellectuel », *Natures Sciences Sociétés*, vol 2, n°4.
- GODARD O., 2005, Les trois courants complémentaires du champ de l'économie de l'environnement : une lecture systémique, *Cahiers d'épistémologie*, n°2005-09, Montréal, UQAM.
- HATCHUEL A., 2004, « Repenser la gestion. Un point de vue historique sur les firmes comme innovations institutionnelles », *La lettre de la régulation*, n°47, janvier.
- HATEM F., 1990, Le concept de « développement soutenable », *Economie Prospective Internationale*, n°44, 4^{ème} trimestre.
- HERLAND M., 2008, Quel enseignement de l'économie à l'Université ?, *L'Economie Politique*, n°39.
- HUYBENS N., 2005, « Tous les savoirs au service du développement durable : 15 ans de formation en éco-conseil », in Villeneuve (Dir.).
- HUYBENS N. et VILLENEUVE C., 2004, « La professionnalisation du Développement Durable : au-delà du clivage ou de la réconciliation écologie-économie », *Vertigo*, vol 5, n°2, septembre.
- JOLLIVET M., 2008, introduction du numéro spécial de *Natures Sciences et Sociétés*, n°2.
- LAVILLE E. et BALMAIN M., 2004, *Un métier pour la planète... et surtout pour moi ! Guide pratique des carrières du développement durable*, Village Mondial.
- LEININGER-FREZAL C., 2009, *Le développement durable et ses enjeux éducatifs. Acteurs, savoirs et stratégies territoriales*, Thèse de géographie, Université Lyon 2.
- MINISTERE DE L'ÉCOLOGIE, DE L'ÉNERGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA MER, 2004, *Lettre Evaluation*, Septembre.
- MINISTERE DE L'ÉCOLOGIE, DE L'ÉNERGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA MER, 2010, *Conférence nationale sur les métiers de la croissance verte*, 28 janvier, 34 pages.
- MODYS, 2008, « La professionnalité dans tous ses états », *Journée d'études*, 16 mai, introduction sur le site.
- Natures Sciences et Sociétés*, 2008, « Les formations interdisciplinaires : problèmes, expériences, perspectives », numéro spécial, septembre.
- POUPAT B., 2007, « L'emploi environnemental », *Courrier des Statistiques*, n°120, INSEE, avril.
- ROCCA M., 2009, *Le management de la performance du travail. Bonheur des règles et tyrannie des valeurs*, L'Harmattan.
- SAUVE L., 2006, « L'organisation et la structuration du secteur de l'Éducation en réponse au programme onusien du développement durable », *Liaison Energie-Francophonie*, n°72.
- SAUVE L., BERRYMAN T., BRUNELLE R., 2003, « Environnement et développement, la culture de la filière ONU », *Education relative à l'environnement*, vol 4.
- VEGA P. et ALAVAREZ P., 2006, « Fondements et étude d'une stratégie méthodologique visant une éducation orientée vers la durabilité », *Vertigo*, vol 7, n°3, décembre.
- VILLENEUVE C. (dir.), 2005, *Le développement durable : quels progrès, quels outils, quelle formation ?*, Actes du colloque de la Francophonie, Chicoutimi, Les publications de l'IEPF.
- VILLENEUVE C. et HUYBENS N., 2002, « Les éco-conseillers, promoteurs et acteurs du Développement Durable », *Vertigo*, vol 3, n°3, décembre.
- VINOKUR A., 1995, « Réflexions sur l'économie du diplôme », *Formation-Emploi*, N° 52, octobre-décembre.
- VIVIEN F.D., 2003, « Jalons pour une histoire de la notion de développement durable », *Mondes en développement*, n° 121.
- VIVIEN F.D., 2004, « Un panorama des propositions économiques en matière de soutenabilité », *Vertigo*, vol5 n°2.
- VIVIEN F.D., 2005, *Le développement soutenable*, Coll. Repères, La Découverte.
- ZACCAI E., 2002, *Le développement durable. Dynamique et constitution d'un projet*, Peter Lang. Manuel

Sitographie

Agenda21france.org
Ecologie.gouv.fr
Ifen.fr
Ifore.ecologie.gouv.fr
Insee.fr
Novethic.fr

ANNEXES.**Annexe 1 : Programme du M1 du Master EIG****1 - U.E. disciplinaires obligatoires**

- SEMINAIRE ANNUEL (1 choix parmi 8 thèmes) : Le séminaire représente 66 heures de cours sur l'année, 154heures de travail personnel, 10 Crédits. TITRE : « **Stratégies d'entreprise et développement durable** »

2 - U.E. disciplinaires optionnelles à choix obligatoire

L'étudiant doit choisir 7 cours (parmi une liste de 40 cours), pour obtenir 30 à 35 crédits. Ce choix permet de suivre :

- L'eau dans l'économie mondiale
- L'Energie dans l'économie mondiale

- Gouvernance mondiale
- Compétitivité des territoires (SPL, Clusters, Métropole)

- Entreprises et changement organisationnel
- Conduite de projets
- Outils d'aide à la décision

3 - U.E d'ouverture à choix obligatoire (5 crédits) L'étudiant prépare un projet tuteuré (groupe de 3 étudiants répondant à une mission confiée par une entreprise une association ou une collectivité territoriale). Le thème de la mission porte de façon sur les thématiques du DD : auto-partage ; covoiturage, éco-quartiers, certification Iso 14001, etc.

Annexe 2 : Fiche technique du M2 Professionnalisant

Expertise socio-économique et conduite du changement organisationnel (E2C)

Objectifs

La spécialité professionnelle « Expertise socio-économique et conduite du changement organisationnel » (E2C) développe un apprentissage à la conduite du changement en s'appuyant sur le champ pluridisciplinaire des sciences sociales du travail (économie, sociologie, droit, sciences politiques). E2C favorise les aptitudes en matière de méthodes (méthodes participatives notamment) et d'outils de l'expertise pour conduire des stratégies de changement (études, diagnostics, enquêtes, évaluations, prospectives) adaptés au contexte de mutations permanentes des organisations. Trois domaines de compétences sont privilégiés : la conduite du changement (concevoir, piloter et évaluer des expérimentations organisationnelles en prenant appui sur des processus collectifs), l'innovation sociale (veille sociale et élaboration de scénarios et plans d'action dans le champ des relations sociales) et l'appui technique au pilotage du changement (maîtrise des outils et méthodes du diagnostic, des études, de l'évaluation et de la prospective).

Compétences visées

- Capacité à **évoluer dans un environnement changeant et complexe**,
- Capacité à **conduire un changement**,
- Capacité à **transférer aux entreprises et partenaires sociaux** les méthodes de conduite du changement
- Capacité à **conduire des interventions** en entreprise (diagnostic)
- Capacité à **conduire un projet** sur des thématiques transversales, de l'étude préalable au management de l'équipe projet
- Capacité à mesurer et **analyser les performances économiques d'un projet** et à mobiliser des outils
- Capacité à **réaliser une étude économique**, de la formulation de la problématique à la communication des résultats
- Capacité à **formaliser un problème économique** pour proposer une solution
- Capacité à mener **une étude d'impact** d'une décision publique ou privée
- Capacité à **articuler autonomie et travail en équipe**.

Spécificités

216 heures de séminaires sont organisées en **rythmes alternants** (4 jours par mois d'octobre à juin). Elles sont co-animées par des professionnels et des universitaires spécialistes du changement. Ce programme de séminaires équivaut à un total de 1224 heures de travail personnel. Parallèlement, une mise en situation professionnelle est prévue par un **stage obligatoire** d'une durée minimale de 5 mois (tutorat individualisé piloté par l'équipe pédagogique de l'Institut d'Etudes Sociales). Un mémoire de fin de Master est réalisé dans le cadre d'un projet d'étude et/ou de changement mené durant le stage (équivalent à 360 heures de travail personnel).

Annexe 3 : Les emplois à dimension environnementale obtenus à la suite du M2 E2C.

Emplois et structures d'accueil	Activités
<p align="center">Chargé de mission « Ecosystèmes marins »</p> <p>Dans le cadre du Plan Bleu (PB), l'un des six centres d'activités régionales (CAR) du Plan d'Action pour la Méditerranée l'une des principales composantes du Programme des Mers Régionales du PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement).</p> <p>Situé à Sophia-Antipolis, le Plan Bleu est mandaté par les 21 pays Parties à la convention de Barcelone pour assurer une fonction d'observatoire de l'environnement et du DD dans la région.</p>	<p>Expertise</p> <ul style="list-style-type: none"> *Etudier la pertinence et la faisabilité d'un programme du Plan Bleu sur l'estimation des valeurs socio-économiques des biens et services rendus par les écosystèmes marins. *Dresser l'inventaire des services rendus par les écosystèmes marins, leurs utilisateurs et leurs bénéficiaires. *Développer une méthode d'analyse de la valorisation des biens et services fournis par le milieu marin, notamment au plan économique et sociétal. <p>Organisation/animation</p> <ul style="list-style-type: none"> *Identifier le réseau des experts compétents dans le secteur. *Organiser la collecte, dans les différents pays riverains de la méditerranée, des données et informations utiles à son action. <p>Représentation/Communication</p> <ul style="list-style-type: none"> *Participer à l'action de communication du PB. *Elargir le cercle des partenaires du PB *Représenter le PB
<p align="center">Animateur junior du Cluster Région Rhône-Alpes Eco-énergies (Énergies renouvelables et maîtrise de l'énergie)</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Contribuer à animer et fédérer le réseau régional d'acteurs du secteur des Energies Renouvelables et la Maîtrise de l'Energie en Région Rhône-Alpes. *Prendre progressivement en charge certaines des actions du Cluster et assurer leur déploiement, leur suivie et leur évaluation *Etablir des relations de confiance avec les entreprises *Définir et mettre en œuvre le plan de communication/promotion de la filière
<p align="center">Chargé de mission « Développement Durable » Eco-parc d'une communauté de commune</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Optimiser le taux d'implantation des entreprises sur le territoire *Adapter les caractéristiques de l'offre territoriale aux spécificités des projets *Diversifier les axes de prospection *Améliorer le ciblage des filières prospectées pour créer une compétence « filières de l'environnement » adossée au principe de symbiose industrielle
<p align="center">Chargé de mission « Environnement et Développement durable » Ville de 23 500 habitants</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Structurer l'action de la commune dans le domaine du DD et de l'environnement *Susciter et renforcer l'intégration par les services du DD dans leur fonctionnement *Assurer la conduite de la mise en œuvre de l'Agenda 21 *Animer et conduire l'action de la commune dans le domaine environnemental
<p align="center">Chargé de mission « Développement Durable » Direction de l'immobilier et des services généraux Banque de France</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Etablir un diagnostic de l'existant *Sensibiliser les différents acteurs à une prise en compte optimale des préoccupations de DD dans les projets. *Définir et hiérarchiser les plans d'actions en matière de prescriptions et d'achats. *Coordonner les actions entre les différents acteurs. Evaluer les bénéfices environnementaux des opérations. Mettre en œuvre un système de reporting.
<p align="center">Chargé de mission « Développement Durable » Vinci</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Mise en œuvre de la démarche Economies d'Energie au sein du groupe : sélection des activités, détermination des objectifs, etc. *Mise en place et suivi du reporting environnemental en vue notamment de l'intégration du groupe au Dow Jones Sustainability Index *Pilotage d'actions ponctuelles en faveur de l'environnement (tunnel pour migration de la faune sous les autoroutes par exemple)
<p align="center">Chargé de développement SCIC d'AutoPartage</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Elaborer et mettre en œuvre les stratégies de communication interne et externe *Analyse stratégique *Assurer le développement commercial par l'ouverture de nouvelles stations notamment *Elaboration puis tenue des instruments de gestion tels que les tableaux de bord.

<p>Développeur économique Communauté de communes</p>	<p>Missions développement économique *Piloter les réflexions et les études des secteurs de développement économique envisagés, l'aménagement et la gestion des zones existantes ou en cours d'extension. *Assurer l'accueil des porteurs de projets et chefs d'entreprises. *Assurer la gestion du fichier immobilier d'entreprises Missions énergies renouvelables *Dans le cadre d'un projet européen Sustainable Energy Citizenships, assurer le suivi administratif et la mise en œuvre du Plan Climat cantonal. *Maîtrise de l'énergie et développement des énergies renouvelables : des actions sont à mener pour compléter le plan climat.</p>
<p>Chargé Investissement et Environnement Cabinet de Conseil</p>	<p>*Garantir la bonne réalisation technique et budgétaire des investissements et travaux *Assurer la veille réglementaire et technologique conformément aux classements des sites (SEVESO en particulier) *Veiller au respect du cadre environnemental impacté par ces sites et mettre en œuvre la politique développement durable du groupe</p>
<p>Animateur Agenda 21 ville de 11 000 habitants</p>	<p>Elaborer, piloter et animer la mise en place de l'Agenda 21</p>